

---

## A Confiança Organizacional na relação de emprego

ANA VELOSO

*Psicóloga. Professora Auxiliar da Escola de Psicologia e Investigadora da Unidade de Investigação Aplicada de Aprendizagem e Realização da Universidade do Minho*

---

### Introdução

A confiança tem-se evidenciado como um fator importante no sucesso das organizações, na sua estabilidade e no bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, a confiança influencia o grau de envolvimento dos colaboradores com e na organização, as suas possíveis intenções de saída da organização e o cinismo face às mudanças que possam ser introduzidas na organização (Albrecht e Travaglione, 2003: 76). Fomenta também comportamentos de apoio e a promoção de mecanismos de cooperação (Zeffane e Connell, 2003), fatores importantes para manter competitiva uma organização no mercado (Velo *et al.*, 2010).

Contudo, tem-se constatado que a confiança nas relações de trabalho está a diminuir. Os colaboradores confiam menos nos empregadores e chefias. Alguns autores atribuem a diminuição da confiança em contexto organizacional, a alterações que se têm verificado como processos de *downsizing* e de reestruturação, e ao funcionamento interno das organizações, especificamente aos estilos de liderança e às estratégias de gestão de mudança (Zeffane e Connell, 2003).

Para estabelecer e manter uma relação de confiança com a organização, especificamente com os gestores de topo, são importantes fatores situacionais como a comunicação fluida, a justiça e a equidade em políticas e procedimentos organizacionais, as perceções de apoio organizacional, a satisfação com o trabalho e a segurança do emprego (Albrecht e Travaglione, 2003). Nas relações entre organizações como as de *outsourcing* ou fornecedor-cliente, a confiança (interorganizacional) é também um fator importante, por exemplo, na colaboração entre organizações e na manutenção das suas relações de médio e longo prazo (Ab Aziz, Ahmad e Dominic, 2012).

### 1. O que é Confiar?

A confiança é caracterizada, a nível interpessoal, pelo envolvimento de duas partes em contacto direto, que desenvolvem expectativas face ao outro. É um mecanismo consistente, que

suporta a mudança e o desenvolvimento organizacional, mais do que o poder hierárquico e o controlo direto (Zeffane e Connell, 2003)! Pode ser definida, segundo Møllering (2001: 404) como “um estado de expectativa favorável relativamente às ações e intenções de outras pessoas. Desta forma, é considerada a base para comportamentos de tomada de risco individual (Coleman 1990), cooperação (Gambetta 1988), redução da complexidade social (Luhmann 1979), ordem (Misztal 1996)...”. Mayer, Davis e Schoorman, (1995: 712) definem confiança como a “vontade de uma parte ser vulnerável às ações de outra com base na expectativa de que a outra desempenhará uma determinada e importante ação para a parte que confia, quer esta detenha ou não capacidade de monitorar e controlar a outra parte”. Posteriormente, Rousseau *et al.* (1998: 395) propuseram a seguinte definição: “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos”.

A confiança organizacional envolve as percepções dos colaboradores, decisões e ações decorrentes das expectativas positivas, mas também da vulnerabilidade assumida, relativas a percepções de intenções ou comportamentos da outra parte. Neste contexto, a outra parte pode ser singular (e.g., um par, gestor ou líder) ou coletiva (e.g., a organização) (Searle e Dietz, 2012: 334).

Assim, a confiança organizacional difere da confiança interpessoal pelo seu referente (a organização, por exemplo) e pelo nível de análise (grupal ou organizacional). Segundo Searle *et al.* (2011: 1075), “não é claro a quem o indivíduo se refere quando declara confiar no seu empregador”, e argumentam que se encontram, na literatura, referências a estudos sobre confiança organizacional que assentam em (1) aspetos interpessoais, relacionados com a confiança, das relações de trabalho do colaborador relativamente ao seu empregador; entre colaboradores e gestores de diferentes níveis hierárquicos ou, então, (2) relacionam confiança com princípios abstratos de fiabilidade, competência e benevolência da organização, consubstanciados nos comportamentos da gestão de topo e com uma postura de “fé” do colaborador relativamente à organização. Concluem, então, que a confiança no empregador assenta na apreciação, avaliação e agregação de evidências de múltiplas fontes que operam em diferentes níveis na organização.

De facto, o colaborador desenvolve confiança num nível micro, confiando em indivíduos específicos (chefias ou pares, por exemplo) e a um nível mais macro, confiando em representantes da organização como os empregadores (Alfes, Shantz e Truss, 2012: 410). A confiança nas organizações não é, pois, unidirecional, i.e., no sentido da organização para os colaboradores. As organizações têm de mostrar também que são merecedoras de confiança (Searle e Dietz, 2012; Alfes, Shantz e Truss, 2012).

Em síntese, encontramos nestas definições, não exaustivas, elementos comuns de que destacamos “colocar-se numa posição de vulnerabilidade” e “experimentar expectativas positivas face às intenções dos outros”. Confiar implica estar disposto a correr riscos e existir uma relação de interdependência (Keating, Silva e Veloso, 2010).

### 1.1 Modelo de Confiança

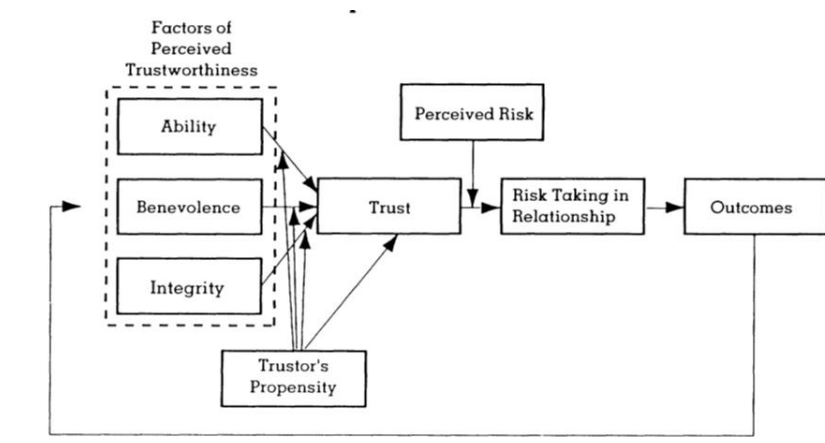
Um dos modelos interessantes, e muito referenciado na literatura, que procura explorar esta relação é o modelo proposto por Mayer, Davis e Schoorman (1995) (ver figura 1). De acordo

com estes autores, no estabelecimento de uma relação de confiança, diferentes elementos devem ser considerados, como, por exemplo, as características dos dois atores da relação. Naquele em quem depositamos a nossa confiança, avaliamos a sua competência, integridade e benevolência. De facto, confiamos no outro se este mostrar competência no que faz (competência); se partilharmos (ou for, para nós, reconhecível) o mesmo sistema de valores (integridade); e porque acreditamos que essa pessoa não tem a intenção de nos magoar (benevolência). São estes os fatores de confiabilidade percebida, cujo peso – ou, melhor, o seu contributo – para a relação de confiança é relativo: podemos perceber o outro como sendo confiável pela sua competência, mesmo que pouca informação tenhamos sobre a sua integridade e a sua benevolência, por exemplo.

Aquele que confia (*trustor*) apresenta, segundo os autores, diferentes níveis de tolerância ao risco, ou seja, possui, pelas suas características intrínsecas (traço de personalidade), diferentes níveis de propensão ao risco. A relação de confiança estabelece-se quando as pessoas envolvidas têm disponibilidade para partilhar a sua vulnerabilidade com outros, e desenvolve-se ao longo do tempo. Confiar implica correr risco, caso contrário, não estamos numa relação de confiança (Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

A importância dos antecedentes da confiança resulta da constatação de que, ao iniciar-se uma relação, o que confia (*trustor*) não possui todas as informações sobre aquele que é objeto da sua confiança (*trustee*) e a quem se apresenta numa situação de vulnerabilidade. Da mesma forma, a relação evolui ao longo do tempo, podendo o peso relativo dos fatores de confiabilidade variar, como referimos anteriormente.

Figura 1 - Modelo de Mayer, Davis e Schoorman (1995)



Fonte: Mayer, Davis e Schoorman (1995: 715).

Em síntese, podemos identificar, no modelo presente na Figura 1, os **Antecedentes de Confiança** e os **Fatores percetivos de Confiança**. Entre os primeiros, encontram-se as características daquele que confia – a propensão à confiança é um fator interno às partes, que

afeta a possibilidade de confiar e que é estável ao longo das situações. Entre os segundos, encontramos as características do confiável, que incluem:

- A competência – conjunto de aptidões, competências e características que capacitam uma das partes a ter influência num determinado domínio. É, pois, específico a uma tarefa ou situação.
- A benevolência – o grau até onde se acredita que aquele em quem se confia (*trustee*) quer fazer o bem àquele que confia (*trustor*), para além de um motivo egocêntrico de lucro. É a percepção de uma orientação específica daquele em quem se confia (*trustee*) relativamente àquele que confia (*trustor*).
- A integridade – envolve a percepção naquele em quem se confia (*trustee*) de um conjunto de princípios que aquele que confia (*trustor*) pensa serem aceitáveis.

Para além disso, e desenvolvendo a relação de confiança ao longo do tempo, Mayer, Davis e Schoorman (1995: 727) referem que, apesar de o nível de confiança poder permanecer constante, as consequências específicas da confiança serão determinadas não só pela avaliação dos antecedentes da confiança, mas também por fatores contextuais (**Contexto**), como os valores em jogo; o equilíbrio de poder na relação; a percepção do nível de risco; e as alternativas disponíveis para aquele que confia (*trustor*). Algumas alterações em fatores como o clima político ou a vontade percebida do confiável (*trustee*) podem levar à reavaliação da vontade de confiar.

A este modelo podemos apresentar algumas críticas, nomeadamente quando o utilizamos para medir relações de confiança em contexto organizacional. Keating, Silva e Veloso (2010: 10) identificaram, na adaptação desta medida à população portuguesa, algumas dificuldades, nomeadamente, no constructo Confiança, dificuldades já sentidas também por Mayer e Gavin (2005), que, concretizando, obtiveram, igualmente, uma consistência interna baixa das subescalas utilizadas na sua avaliação. Esta evidência sugere a necessidade de desenvolvimento conceptual da Confiança.

Foi também identificada a falta de independência dos preditores da confiança Benevolência e Integridade. Os autores do modelo, confrontados com a mesma situação, sugerem que tal se deve à natureza da dinâmica da relação de confiança ao longo do tempo.

Os resultados das análises deste modelo sugerem que é necessário aprofundar os conceitos envolvidos, bem como as suas medidas (Keating, Silva e Veloso, 2010). Estes aspetos de maior fragilidade no modelo ilustram o que Searle e Dietz (2012), numa análise da investigação publicada sobre confiança e gestão de recursos humanos, apontam como aspetos a desenvolver neste domínio: os aspetos deontológicos que as dimensões éticas avaliadas pelo modelo – integridade e benevolência – não satisfazem, bem como o processo de “restauro” da relação de confiança, ou seja, a evolução da relação de confiança ao longo do tempo, fator explicativo sugerido por Mayer, Davis e Schoorman (1995).

Por outro lado, a investigação desenvolvida nesta última década tem-se centrado principalmente numa perspetiva interpessoal (por exemplo, relação do líder com os membros da equipa e vice-versa, ou entre pares), tendo, contudo, ocorrido uma mudança no sentido de maior complexidade: o estudo da confiança ao nível organizacional. A maior complexidade do estudo da confiança ao nível organizacional decorre dos inúmeros elementos envolvidos numa

relação de confiança, como sejam os sistemas e processos organizacionais, as normas culturais e os valores, e os diferentes atores – em particular, as chefias diretas e daí ao topo (Searle e Dietz, 2012).

### 1.2 A confiança interorganizacional

O conceito de confiança também se estende às relações entre organizações, sendo denominada de “confiança interorganizacional”. O conceito de confiança interorganizacional é complexo e, reconhecidamente, não se apresenta ainda clara a sua definição, concorrendo, para este facto, a sua multidimensionalidade e as múltiplas disciplinas que o abordam (Henriques *et al.*, 2010).

Considerando que a confiança implica sempre arriscar (admitir e/ou colocar-se numa situação de vulnerabilidade) por parte de quem confia, poderemos afirmar que a confiança interorganizacional é a confiança de uma organização na fiabilidade de outra organização, considerando um dado grupo de resultados ou acontecimentos (Sydow, 1998: 35). Infere-se, desta última afirmação, e segundo Sydow (1998), que a confiança interorganizacional poderá ser relativa apenas a um determinado aspeto, a um tipo de comportamento, e não extensível a toda a organização. Poderá ser mútua (ainda que não seja obrigatório) e, provavelmente, um atributo das relações interorganizacionais, estendendo-se, desta forma, a uma díade ou a uma rede de organizações.

Assim, a confiança interorganizacional poderá, segundo Sydow (1998), ser semelhante à confiança interpessoal, ainda que o referente seja uma organização ou um sistema e não uma pessoa. O autor sugere, mesmo, que os antecedentes da confiança apresentados por Mayer, Davis e Shoorman (1995) – Competência, Benevolência e Integridade – são também comuns à confiança interorganizacional.

Henriques *et al.* (2010) realizaram uma análise de publicações, na forma de artigos científicos, em bases de reconhecido valor científico sobre confiança interorganizacional, no período de 2004 a 2008, e na sequência do trabalho prévio de Seppanen, Blomqvist e Sundqvist (2007). Para além de terem constatado (1) uma maior diversificação geográfica dos estudos, anteriormente focalizados nos Estados Unidos, (2) do tipo de atividades das organizações envolvidas e (3) da tipologia das relações (de relações verticais de supervisão para horizontais de parceria, cooperação, coordenação, etc.), (4) da abordagem metodológica adotada, com crescente presença de estudos qualitativos, observaram também (5) imprecisões relativamente ao conceito de confiança interorganizacional. Estas imprecisões, que advêm da sua complexidade e da sua multidimensionalidade, produzem investigações que não identificam claramente os níveis de análise (interpessoal, organizacional e interorganizacional) e que partem de conceitos de confiança diversificados e visivelmente influenciados pela disciplina de referência dos investigadores (idem: 2291-2292).

Em síntese, a confiança organizacional tem sido abordada, na opinião de Alfes, Shantz e Truss (2012: 409) no âmbito de três perspetivas: como uma decisão, no contexto de um paradigma de escolha racional; como um comportamento observável; e como um conjunto de crenças numa outra parte, onde a investigação de Mayers, Davis e Shoorman (1995) se inscreve. As duas primeiras perspetivas apresentam uma dificuldade imediata, na opinião dos autores, que é a de confundir confiança com os seus resultados.

## 2. Por que é que é importante confiar?

Verificam-se, atualmente, momentos muito exigentes para as organizações, não apenas pelas dificuldades económicas e financeiras que a Europa e os Estados Unidos da América enfrentam, mas também pela evolução que ocorreu nas relações de emprego. Mayer, Davis e Schoorman (1995), ao justificarem a necessidade de confiança nas organizações, referem as seguintes características do ambiente de trabalho:

- I. A *interdependência*, porque trabalhamos juntos e as metas individuais e organizacionais são atingíveis desta forma. As organizações, para procurarem garantir esta colaboração, muitas vezes, adotam, por exemplo, mecanismos de controlo e alteram processos de tomada de decisão, processos internos, sistemas de recompensas e estruturas.
- II. A *diversidade* da força de trabalho – quanto maior a diversidade de colaboradores, menos aspetos em comum (cultura, língua, etc.) e maior a necessidade de garantir a confiança.
- III. Mudanças na *organização do trabalho*, que vão de encontro a uma gestão mais participativa e à implementação da gestão por equipas e por projeto, são práticas que exigem o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os colaboradores e a organização, promovendo e facilitando a coesão e a colaboração.

A confiança tem um papel relevante na relação da Gestão de Recursos Humanos com a eficiência e eficácia dos processos organizacionais e no bem-estar. Em períodos de crise como os atuais, em que a Gestão de Recursos Humanos tem um papel importante em processos que podem criar uma elevada ambiguidade nas relações entre a organização e os colaboradores, entre o empregador e os trabalhadores, como sejam o *downsizing* ou alterações na relação de emprego (novos contratos, por exemplo), a importância da confiança torna-se mais significativa. E, como referem Searle e Dietz (2012), um novo campo de investigação surge, neste domínio, a que esse contexto não é estranho: a reposição da confiança e o papel da Gestão de Recursos Humanos neste processo e a compreensão do modo como as relações de emprego anteriores podem afetar a construção de confiança no estabelecimento de uma nova relação.

## 3. Consequências de Confiar (ou Não!)

A confiança organizacional é importante para que as organizações sejam criativas e inovadoras (Rodrigues e Veloso, 2012) e para que os clientes adotem novos comportamentos (Machado e Veloso, 2011), entre outros aspetos. Colaboradores satisfeitos, confiam mais (Malheiro e Veloso, 2010), com impacto positivo no desempenho organizacional (Gould-Williams, 2003).

A confiança organizacional é também um facilitador da mudança organizacional (Morgan e Zeffane, 2003) e da implementação de práticas de gestão de recursos humanos (Veloso *et al.*, 2010; Ferreira *et al.*, 2010). Atitudes mais positivas aumentam o nível de cooperação (e outras formas de comportamento no trabalho) e produzem níveis superiores de desempenho organizacional. O aumento dos níveis de confiança conduz a processos de trabalho em equipa

mais eficientes, o que leva a intervenções, por parte dos gestores e consultores organizacionais, no sentido de promover relações de confiança (Gould-Williams, 2003).

O nível de confiança evoluirá conforme as partes interajam, ou seja, é dinâmico, muda com o tempo e produz diferentes tipos de consequências. Assim, a quebra de níveis de confiança pode conduzir a um aumento de controlo da parte da organização, sendo o exercício da supervisão por parte da chefia percebido pelos colaboradores como evidência de falta de confiança da organização (Morgan e Zeffane, 2003), com impacto negativo nos resultados organizacionais, como, por exemplo, a inovação (Rodrigues e Veloso, 2012). Rodrigues e Veloso (2012) concluíram que os grupos de profissionais, numa organização industrial, que maior confiança tinham nos seus supervisores diretos eram mais propensos a arriscar novas ideias (aspeto essencial para a inovação) e que os trabalhadores indiretos arriscavam mais ideias do que os trabalhadores diretos (ou seja, do que aqueles que trabalhavam diretamente na produção). Os autores sugerem como explicação para este resultado da sua investigação o facto de os subordinados que percebem menor risco na sua relação com a chefia arriscarem mais ideias e de os trabalhadores sujeitos a maiores rotinas no seu dia-a-dia laboral, menor autonomia e participação na tomada de decisão, como é o caso dos colaboradores diretos, apresentarem menos ideias novas. Concluem que fatores como o estilo de liderança, os mecanismos de controlo, a proximidade com a chefia (que poderá proporcionar maiores oportunidades de comunicação e, especificamente, *feedback*) podem influenciar este processo.

#### 4. A Confiança e a Gestão de Recursos Humanos

A confiança tem-se evidenciado como um fator importante no sucesso das organizações e a quebra de confiança, nos seus insucessos (Whitener, 2001), na sua estabilidade e no bem-estar dos colaboradores (Albrecht e Travaglione, 2003: 76). Os resultados de uma investigação que Albrecht e Travaglione (2003) realizaram em duas organizações do setor público mostram que a confiança nos gestores seniores influencia o grau de envolvimento dos colaboradores, as suas possíveis intenções de saída e o cinismo face às mudanças que possam ser introduzidas na organização, fatores importantes para manter competitiva uma organização no mercado. Fatores situacionais como uma comunicação fluida, a justiça e a equidade nas políticas e nos procedimentos organizacionais, as percepções de apoio organizacional, a satisfação com o trabalho e a segurança de emprego são importantes para estabelecer uma relação de confiança com os gestores seniores, como referimos anteriormente.

Albrecht e Travaglione (2003) sugerem que a organização pode influenciar a confiança experimentada pelos colaboradores, contribuindo para estabelecer e manter a sua percepção de equidade e justiça na aplicação de práticas como a seleção, a gestão de carreiras (promoções) e a gestão do desempenho e o sistema de compensação e recompensas (Whitner, 2001). A comunicação tem, também, aqui um papel fundamental, pois a quantidade e a qualidade da informação disponibilizada pela e na organização pode influenciar a confiança e é mesmo, segundo os autores, um antecedente da confiança.

A Gestão de Recursos Humanos é, pois, um instrumento que permite o desenvolvimento de uma relação de confiança entre colaboradores e chefias, uma vez que a confiança é influenciada pelos resultados de decisões tomadas a nível organizacional.

A relação entre a confiança e a Gestão de Recursos Humanos tem sido investigada de múltiplas formas. Segundo Searle e Dietz (2012: 334), a confiança surge como um *antecedente* (influenciando as escolhas de políticas de Gestão de Recursos Humanos pelos colaboradores), uma *consequência* (uma política de Gestão de Recursos Humanos influenciando os níveis de confiança, como, por exemplo, Mayer e Davis divulgaram e Whitner afirma), uma *correlação* (quanto mais presente estiver a Gestão de Recursos Humanos na organização e mais influência tiver, maior nível de confiança será relatado); um *mediador* (a confiança como a “caixa negra” na avaliação do impacto da Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional e no bem-estar) ou um *moderador* (um clima de confiança desenvolve ou diminui o impacto da Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional).

O papel relevante da confiança como mediador entre a Gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional não tem sido aprofundado, ainda que em investigações que envolvem práticas de desempenho de *elevado envolvimento* – i.e., que enfatizam a participação, a autonomia e o envolvimento dos colaboradores – tenha indiretamente sido considerado. De facto, as práticas de Gestão de Recursos Humanos de *elevado envolvimento* deveriam comunicar ao colaborador até que ponto a organização confia neles, esperando obter como resultado uma maior satisfação e um maior compromisso e uma menor intenção de saída (Guest, 1999; Marchington e Grugulis, 2000; Gould-Williams, 2003).

Assim, se os colaboradores perceberem que a organização confia neles, estarão mais envolvidos e mais satisfeitos, com um claro impacto no desempenho organizacional. A percepção de confiança é influenciada pela forma como a organização mantém procedimentos e políticas de Gestão de Recursos Humanos justos, em particular na seleção, na avaliação de desempenho, na retribuição e na gestão de carreiras, como já referimos, solicita a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e investe na comunicação.

Veloso *et al.* (2010) realizaram, no âmbito do projeto “Confiança Organizacional e processos de mudança”, com o financiamento da Fundação para a Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (PTD/PSI/74509/2006), dois estudos de caso de duas câmaras municipais, organizações que, fruto do seu contexto específico possuíam um nível de sofisticação do sistema de práticas de Gestão de Recursos Humanos semelhante, i.e., dispunham de igual acesso às práticas de Gestão de Recursos Humanos e os sistemas de Gestão de Recursos Humanos apresentavam-se estruturados de forma semelhante.

Numa das câmaras, os colaboradores revelaram maior confiança nas suas chefias e apresentaram também maior participação, expressão de opiniões críticas sobre a vida interna da organização e estavam mais envolvidos. Revelaram, relativamente à outra câmara municipal estudada, uma percepção positiva sobre a Gestão de Recursos Humanos, maior disponibilidade para aderir a mudanças que estavam a ser introduzidas na Gestão de Recursos Humanos em todo o país ao nível da Administração Pública e Local, especificamente a implementação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (S.I.A.D.A.P.).

Os autores salientam, face às evidências dos dois estudos de caso, que a existência de uma percepção de confiança é, sem dúvida, importante na disposição para mudar, a um nível estratégico. Quando há um enfoque num nível mais operacional ou de intervenção, o desenho dos sistemas de Gestão de Recursos Humanos ao nível da sua componente de participação e de



autonomia parece influenciar as percepções de confiança dos colaboradores. E concluem, considerando que existem algumas pistas que podem sugerir que existe uma relação entre a confiança organizacional e a Gestão de Recursos Humanos, evidenciando o seu impacto na adesão a mudanças.

É também importante notar a percepção positiva da Gestão de Recursos Humanos por parte dos colaboradores na câmara onde se manifestam expectativas mais positivas face à organização e maior confiança, o que vai de encontro ao afirmado por Alfes, Shantz e Truss (2012: 409), segundo os quais as percepções dos colaboradores sobre a Gestão de Recursos Humanos da sua organização são relevantes para a criação e manutenção da confiança.

## 5. Pistas de investigação futuras

A investigação sobre a confiança organizacional apresenta-se desafiante e estimulante. Para além de ser necessário aprofundar o constructo, bem como a sua medida (Keating *et al.*, 2010), verifica-se uma busca de compreensão do seu impacto, através da Gestão de Recursos Humanos e dos processos que a sustentam. Por exemplo, Searle *et al.* (2011) referem como é importante, para as organizações, aprofundar a compreensão do processo de desenvolvimento e manutenção da confiança dos seus colaboradores. Apesar de o estudo que realizaram contribuir de uma forma importante para o conhecimento das relações da confiança com as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos, os autores apontam, como direção futura para a investigação neste domínio, “compreender a direção da causalidade e os papéis distintos e complementares de fatores contextuais e situacionais na confiança dos colaboradores no seu empregador” (idem: 1100).

Searle e Dietz (2012: 339) referem como pistas para futuras investigações, no âmbito da confiança no trabalho, fatores individuais diferenciadores, dinâmicas de poder e o papel destes fatores na seleção e na formalização de políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos nas organizações e nas ligações causais entre confiança, Gestão de Recursos Humanos e resultados.

Mahajan, Bishop e Scott (2012: 186) apontam, mais especificamente, para a necessidade de testar a relação de diferentes tipos de comunicação (como mensagens de correio eletrónico *versus* comunicação cara a cara) com a confiança dos colaboradores e o seu envolvimento, ou face aos diferentes estilos de comunicação organizacional, procurando perceber se esta poderá ser disruptiva, ou seja, quebrar a relação de confiança.

Na nossa opinião, e face ao contexto atual, seria importante perceber a evolução da confiança nas relações de emprego, principalmente quando certos processos de mudança organizacional (*downsizing*, alteração contratual, diminuição de regalias, etc.) podem corromper a relação de confiança já estabelecida. Seria, também, importante verificar qual o seu impacto no bem-estar dos colaboradores e no desempenho organizacional.

## Conclusão

A confiança organizacional é importante nas relações de emprego porque está associada, por exemplo, a colaboradores satisfeitos e a níveis de desempenho organizacional mais

elevados. A sua ausência está, geralmente, associada a práticas de Gestão de Recursos Humanos centradas no exercício de controlo, o que se revela prejudicial à existência de inovação e ao trabalho em equipa, entre outros. A confiança é importante para os práticos e para as organizações. Segundo Searle e Dietz (2012), a investigação sobre esta temática salienta a importância das escolhas relativas aos sistemas de Gestão de Recursos Humanos, que são um veículo de informação para os colaboradores sobre se a organização merece a sua confiança. Os mecanismos formais e informais de comunicação são relevantes nos processos de confiança, quer promovendo a confiança entre as diferentes partes (colaboradores, chefias e organização), quer na quebra de confiança.

A investigação realizada em torno da confiança organizacional tem, nesta última década, aumentado. Contudo, persistem, ainda, algumas necessidades de aprofundamento da medida de confiança, garantindo uma maior fiabilidade e compreensão dos processos que a sustentam e do seu impacto.

#### **Bibliografia:**

- ALFES, K., SHANTZ, A., TRUSS, C. (2012), "The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer", *Human Resource Management Journal*, 22 (4), pp. 409-427.
- ALBRECHT, S., TRAVAGLIONE, A. (2003), "Trust in the public-sector senior management", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp. 76-92.
- AB AZIZ, N., AHMAD, R., DOMINIC, D. (2012), "Trusted partner identification method through trust values for e-business (B2B) supply chain integrator-A qualitative analysis using Sequential Explanatory Strategy", *Computer & Information Science (ICCIS)*, 2012 International Conference on. IEEE, pp. 120-124.
- FERREIRA, A.T, KEATING, J., SILVA, I., VELOSO, A. (2010), "Tomada de Decisão em Gestores de Recursos Humanos e Confiança Organizacional" (em linha), *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Braga, Universidade do Minho, disponível em: <http://www.actassnip2010.com> [acesso: 01 de Abril de 2012].
- GOULD-WILLIAMS, J. (2003), "The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp. 28-54.
- KEATING, J., SILVA, I., VELOSO, A. (2010), "Teste de um modelo de confiança organizacional", *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Braga, Universidade do Minho, disponível em: <http://www.actassnip2010.com> [acesso: 01 de Abril de 2012].
- KROGER, F. (2012), "Trusting organizations: The institutionalization of trust in interorganizational relationships", *Organization*, 19 (6), pp. 743-763.
- MACHADO, L. A., VELOSO, A. (2011), "O desenvolvimento da confiança nas comunidades terapêuticas e o seu impacto na adesão ao tratamento", *Psicologia Reflexão e Crítica*, 24 (3), pp. 523-532.
- MALHEIRO, J., VELOSO, A. (2010), "A satisfação laboral e a confiança organizacional em três empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório", in E. Vaz e M.

- Meirinho (org.), *Recursos Humanos: Da teoria às boas práticas. Artigos de investigação e intervenção*, Santo Tirso, Editorial Novembro, pp. 405-421.
- MAYER, R., DAVIS, J., SCHOORMAN, F. (1995), "An Integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, pp. 709-734.
- MAYER, R. C., GAVIN, M. B. (2005), "Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?", *Academy of Management Journal*, 48 (5), pp. 874-888.
- MAHAJAN, A., BISHOP, J. W., SCOTT, D. (2012), "Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships?", *Journal of Managerial Issues*, 24 (2), pp. 173-190.
- MOLLERING, G. (2001), "The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension", *Sociology*, 35 (2), pp. 403-420.
- RODRIGUES, F., VELOSO, A. (2012) [artigo submetido e em avaliação], "Confiança organizacional, risco e criatividade".
- ROUSSEAU, D., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998), "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *The Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 393-404.
- SCHOORMAN, F. D., MAYER, R. C., DAVIS, J. H. (2007), "An integrative model of organizational trust: Past, present and future", *Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 344-354.
- SEARLE, R., DIETZ, G. (2012), "Trust and HRM: Current insights and future directions", *Human Resource Management Journal*, 22 (4), pp. 333-342.
- SEARLE, R., DEN, H., DEANNE N., WEIBEL, A., GILLESPIE, N., SIX, F., HATZAKIS, T., SKINNER, D. (2011), "Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), pp. 1069-1092.
- SYDOW, J. (1998), "Understanding the constitution of interorganizational trust", in C. Lane e R. Bachman (eds.), *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*, Oxford: Oxford University Press, pp. 31-63.
- SEPPANEN, R., BLOMQUIST, K., SUNDQVIST, S. (2007), "Measuring interorganizational trust: A critical review of the empirical research in 1990-2003", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 249-265.
- TZAFRIR, S. (2005), "The relationship between trust, HRM practices and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), pp. 1600-1622.
- VELOSO, A., FERREIRA, T., KEATING, J., SILVA, I. (2010), "A confiança organizacional e a Gestão de Recursos Humanos" (em linha), *Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Braga, Universidade do Minho, disponível em: <http://www.actassnip2010.com> [acesso: 01 de Abril de 2012].
- ZEFFANE, Z., CONNELL, J. (2003), "Trust and HRM in the new millennium", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), pp. 3-11.
- WITHNER, E. (2001), "The impact of human resource activities on employee trust", *Human Resource Management Review*, 7 (4), pp. 389-404.